



PONTO CRÍTICO

Entre o desencanto e a rebeldia

O estilo de vida das elites gerenciais vem contribuindo para a popularização dos cursos de Administração. No decorrer do aprendizado, porém, os estudantes mostram-se desencantados com os cursos e com a carreira, o que reproduz certo vazio existencial. A obra do pensador Herbert Marcuse oferece instrumentos para compreender essa angústia e demonstra que a frustração pode revelar um movimento positivo de rebeldia e questionamento.

por Ana Paula Paes de Paula UNICAMP/FAPESP

Quem são os jovens que se preparam para dirigir as empresas brasileiras? Qual é o perfil dessa nova elite? Uma pista para compor um quadro fiel de nossos futuros administradores é a pesquisa conduzida há alguns anos pela professora da FGV-EAESP, Maria José Tonelli, com estudantes de

Administração. Além de expor os questionamentos em relação ao curso e à realização profissional, o trabalho aponta duas imagens comuns à carreira do administrador: a “neurose da excelência” e o “si mesmo” como ocupação.

A fala dos jovens nas entrevistas realizadas durante a pesquisa revela-

nos angústia e dificuldade de estabelecer laços sociais. Os futuros administradores vivem ansiosos por aprovação e sofrem no ambiente competitivo das *business schools*. Os mais sensíveis à inexistência de espontaneidade no ambiente em que estudam sentem que não há paixão nas pessoas e

nem amor ao aprendizado. Impera, na maioria dos casos, uma relação instrumental com o ensino: para muitos, o maior prazer é o momento de voltar para casa.

Alguns estudantes acreditam que essa insatisfação é típica dos cursos de Administração, que lhes parecem esvaziados de substância e perspectivas. Outros se queixam dos conteúdos tecnicistas, da falta de orientação e da cultura individualista. O quadro sugere comportamentos defensivos e competitivos, que tendem a ser transferidos para o ambiente corporativo. Por outro lado, também projeta o perfil dos administradores do futuro e suas dificuldades em superar o narcisismo característico das elites que ocupam as posições gerenciais.

Paralelo ianque. Esse retrato melancólico e angustiado não é exclusividade brasileira. Na verdade, assemelha-se bastante ao perfil de três gerações de elites meritocráticas estadunidenses – os *yuppies*, os *bubos* e os *organization kids* – que se sucederam nas últimas décadas e se caracterizam pelo narcisismo e pela valorização da vida profissional em detrimento da pessoal.

Evidentemente, o contexto brasileiro tem suas peculiaridades, mas a imagem que essas categorias projetam constitui uma referência para nossos administradores. Os padrões culturais norte-americanos do *management* exercem grande influência nas corporações em todo o mundo e especialmente no Brasil, que costuma imitar tais modelos e tecnologias gerenciais. Essas classificações, portanto, podem ser valiosas como ponto de partida

para a análise e compreensão do comportamento dessas elites e dos dilemas dos jovens estudantes de Administração.

Neste artigo, iremos nos debruçar sobre o tema utilizando como referencial analítico o pensamento do filósofo alemão Herbert Marcuse, que nos anos 1950 desenvolveu dois conceitos que ajudam a debater a questão: a neurose narcisista e a “grande recusa” da repressão de Eros.

Marcuse e a “grande recusa”.

Em *Eros e civilização* (1955), Marcuse aborda o mito de Narciso, antagonista de Eros – deus do amor. Segundo a narrativa, o belo Narciso devota todo amor a si mesmo e despreza a afeição dos outros seres humanos. Por se mostrar insensível às paixões e sofrimentos que provoca, é castigado por Afrodite, a deusa da beleza e do amor. Vítima de uma trama da deusa, apaixonou-se pela própria imagem refletida em um lago e renuncia à vida afofando-se nele.

Reexaminando a obra de Freud, Marcuse demonstra que o narcisismo é uma nostalgia da busca da satisfação integral de nossas necessidades, que foi abandonada para tornar possível a constituição do mundo no qual vivemos. Com a emergência da civilização, inicia-se a história da repressão humana, que estabeleceu um permanente conflito entre Eros e

Thanatos, vida e morte, princípio do prazer e princípio da realidade.

Além da repressão dos instintos primários, necessária para viabilizar a convivência social e evitar a barbárie, a civilização gerou a “mais-repressão”. Como vivemos em uma sociedade em que a distribuição de recursos é desigual, nem todos têm acesso a um trabalho que leva à auto-realização. Em consequência, para manter os trabalhadores engajados em suas atividades, recorre-se a mecanismos repressivos.

Assim, na vida profissional e pessoal, os indivíduos convivem com o constante adiamento dos desejos e do prazer. Buscam, então, formas compensatórias de satisfação, extravasando seus desejos por meio de descargas desajustadas de sexualidade, agressividade e violência. Esses mecanismos de compensação proporcionam prazer imediato e possibilitam ao indivíduo alcançar, ainda que de forma temporária, a gratificação integral negada. No entanto, além de afetar o equilíbrio social, eles não rompem o ciclo de frustração: a busca da gratificação prossegue.

Para Marcuse, a neurose narcisista é chave desse ciclo e sustenta-se em uma fantasia: a criação de um mundo em que o indivíduo pode se reconciliar com seus desejos primários de satisfação. Nesse espaço mental livre do princípio da realidade, o homem realiza sua “grande recusa”, protestan-

O comportamento dos *organization kids* pode torná-los pouco perceptivos à realidade ao redor e às necessidades alheias – uma qualidade indispensável ao julgamento ético.

do contra a repressão desnecessária, lutando pela liberdade e por uma vida sem angústia.

Na visão do filósofo, portanto, a fantasia narcisista poderia ajudar a desencadear mudanças sociais, pois estimula a recusa da repressão. Na sociedade contemporânea, porém, essa fantasia toma outro viés. Os homens tendem a cultivar uma existência individualista e hedonista que leva ao isolamento: há uma busca de prazer e gratificação em detrimento do bem-estar da coletividade. Assim, a neurose narcisista não é somente mera demonstração de egoísmo, mas também um sintoma da dificuldade de integração social.

A seguir, utilizaremos as reflexões de Marcuse como referência para discutir as fantasias narcisistas e as negações de Eros realizadas pelos *yuppies*, *bubos* e *organization kids*.

Yuppies e bubos. Os *yuppies* representam uma marcante geração meritocrática norte-americana: esses jovens e ambiciosos executivos moldaram o cenário empresarial e financeiro nos anos 1980 e em parte dos anos 1990. Seu padrão comportamental reflete a mudança de valores sociais que ocorreu a partir da reestruturação produtiva e da globalização. Caracterizam-se pelo individualismo, pela infidelidade corporativa e pelo

estilo de vida exuberante, pontuado por prazeres imediatistas.

Os *yuppies* são um exemplo bastante expressivo da fantasia e da neurose narcisista: desviam sua libido para o trabalho e buscam obter a satisfação integral de seus desejos por meio da realização material e do estilo de vida que ela proporciona. Aprisionados na busca do *status*, negam Eros e isolam-se cada vez mais em suas próprias fantasias de realização. Em decorrência, não conseguem resolver o dilema existencial do narcisismo e tornam-se cada vez mais insatisfeitos com suas conquistas individuais. A insatisfação constante tende a gerar uma insaciabilidade que realimenta a busca do prazer por meio de bens materiais, levando muitos a ultrapassarem os limites éticos e mesmo financeiros. O caso de Nick Leeson – o *yuppie* especulador que em 1995 abalou o Barings Bank – é exemplar, pois ilustra como tal impulso pode ser danoso para o indivíduo e para a empresa.

A partir de meados da década de 1990, observamos a emergência dos burgueses boêmios, ou *bubos*, analisados por David Brooks no livro *Bubos no paraíso*: trata-se de uma elite que se formou durante os anos 1960 e fez fortuna com as oportunidades oferecidas pela economia da informação. Bill Gates talvez seja seu representante mais significativo.

A cultura *bubo* tenta realizar uma síntese entre a contracultura rebelde dos anos 1960 e o conservadorismo burguês dos anos 1980. Combinando opostos, os *bubos* tentam conciliar um alto padrão de vida com os ideais *hippies*, contestando o consumismo e o exibicionismo *yuppie*, mas despendendo grandes quantias de dinheiro com bens considerados úteis e de qualidade. Assim, em vez de comprar caviar, gastam US\$ 5 em uma xícara de café, desde que o grão seja diferenciado; preferem um utilitário a um carro esportivo, ainda que os dois sejam igualmente caros; desprezam a clássica indumentária executiva, trabalhando de jeans, camiseta e tênis, mas tudo de grife.

Os *bubos* também procuram fazer crer que o trabalho é um entretenimento, um lugar de criação e diversão. Parecem tentar ajustar contas com seus ideais revolucionários, mostrando que é possível realizar-se no trabalho e enriquecer licitamente, ainda que o contexto social negue bem-estar à maioria das pessoas. De um modo geral, reprovam o exacerbado narcisismo *yuppie* e procuram viabilizar uma paradoxal cultura de síntese.

Quando analisamos os *bubos* à luz do pensamento de Marcuse, verificamos uma nova variante do narcisismo. A tentativa de tornar visível a realização profissional e a superação do consumismo revela uma busca de aprovação social que oculta o desejo narcisista de satisfação total. Além disso, as condutas socialmente aceitáveis parecem mecanismos para diminuir o sentimento de culpa em relação ao prazer que não está sendo socializado.

A rebeldia representa um potencial de mudança e desafia-nos a buscar uma real humanização do ensino dos administradores.

Organization kids. Será que o narcisismo de *yuppies* e *bubos* – e de seus similares nacionais – irá se perpetuar nas próximas gerações e guiará também o comportamento dos futuros administradores? Que padrões comportamentais e de relações humanas os potenciais dirigentes do país e das organizações tendem a valorizar?

Em um artigo publicado na revista *The Atlantic Monthly*, o mesmo David Brooks tentou delinear o estilo de vida da próxima elite meritocrática, a qual ele denominou *organization kids*. Trata-se de jovens que apreciam uma agenda lotada e só conseguem cumprir compromissos previamente estabelecidos; mesmo encontros com amigos não ocorrem espontaneamente. Costumam, também, afirmar que não têm tempo e energia para investir em relacionamentos: seus envolvimento sexuais não costumam evoluir para compromissos amorosos.

Os *organization kids* são brilhantes, responsáveis e maduros. Respeitam a autoridade e dificilmente contrariam o que um professor diz. Segundo Brooks, não são rebeldes nem alienados: tentam corrigir o niilismo e o narcisismo de seus pais. Jovens de perfil semelhante podem ser encontrados nas prestigiadas escolas brasileiras de Administração e aumentam a esperança de se constituir uma geração de administradores éticos.

No entanto, também entre os *organization kids* podemos enxergar uma nova variante de narcisismo, marcada pelo excessivo empenho na carreira e pela administração utilitária de sua vida afetiva. Devemos nos perguntar: essas renúncias emocionais



não estariam sinalizando uma profunda descrença na possibilidade de constituir relacionamentos autênticos em uma sociedade que valoriza jogos de representação? Em outras palavras: a negação de Eros não estaria reelaborando o narcisismo?

Reside aí um paradoxo no comportamento dessa nova categoria de administradores. Valorizar atividades estruturadas em detrimento das espontâneas é um mecanismo para gerenciar o prazer e evitar frustrações. Esse padrão de comportamento pode

tornar os jovens pouco perceptivos à realidade circundante e às necessidades alheias – uma qualidade indispensável ao julgamento ético e às escolhas responsáveis.

Desencanto e rebeldia. Merece também atenção a falta de rebeldia dos *organization kids*. Marcuse reconhecia que a juventude é a fase da vida humana na qual se intensifica o conflito entre o princípio do prazer e o da realidade, bem como as fantasias de liberdade. Para o filósofo, isso faz da luta por Eros uma causa dos jovens, e da rebeldia, sua bandeira.

Jovens de todas as épocas protestaram contra a repressão de Eros: *beatniks*, *hippies*, amantes do rock, guerrilheiros, *outsiders*, *punks*, *grunges*, *rappers*, *clubbers* etc. As causas e os padrões de comportamento variam, mas, alienados ou engajados, politicamente corretos ou subversivos, violentos ou pacíficos, todos estão irmanados na rebeldia e na “grande recusa”.

Entre todas essas manifestações rebeldes, a revolta estudantil de 1968 marcou a história do século XX. Marcuse costuma ser apontado como “guru” dos jovens rebeldes e da contracultura. No entanto, não foi a rebeldia em si que fez com que Marcuse simpatizasse com tais jovens, mas a rebeldia dirigida para mudanças significativas na sociedade.

Os jovens parisienses de 1968 tinham uma visão muito peculiar da universidade: criticavam o tecnicismo, o declínio da formação humanística e o excesso de competição. Comprometiam-se com a socialização da realização profissional e viam nas ocupações

uma forma de emancipação. Aquele Maio de 1968 repercutiu no Brasil, levando para as ruas o protesto da geração que viveu a repressão do AI-5.

Nos anos 1980, a juventude rebelde foi substituída pela juventude órfã de ideais. Na década de 1990, os “caras-pintadas” saíram às ruas, congregando “mauricinhos” e “politizados” na deposição do presidente Fernando Collor. O movimento gerou polêmica, pois sofreu grande influência da mídia: não tardaram as comparações entre a alienação dos caras-pintadas e o engajamento político dos antigos rebeldes. A aversão à rebeldia foi uma marca da juventude dos anos 1990: esses jovens queriam mudanças, mas temiam rupturas radicais, realizando escolhas claramente individualistas.

Essa falta de rebeldia também pauta os padrões de conduta dos *organization kids*, que são interessados, mas pouco contestadores. Engajados em suas carreiras, constituem um contraponto diante dos jovens estudantes de Administração decepcionados com os cursos que frequentam. Quase não se questiona a racionalização dos afetos realizada pelos *organization kids*, mas não são incomuns queixas em relação ao desinteresse da massa de estudantes de Administração, que vêm sendo rotulados de insatisfeitos e apáticos. Visões como essas ocultam outras facetas do mesmo fenômeno.

Humanizar o ensino de Administração. Carreiras que oferecem retorno financeiro e *status* estão se tornando mais prestigiadas. Assim, o estilo de vida associado às posições gerenciais vem atraindo jovens estudan-

tes para os cursos de Administração. Os cursos seduzem no momento da escolha, mas, durante sua realização, emergem questionamentos em relação a seu conteúdo e às implicações da carreira para a vida pessoal. Surgem sentimentos ambíguos em relação aos padrões comportamentais das elites gerenciais, e muitos passam a se perguntar se o curso de Administração pode prepará-los para a vida.

Pressionados por essas angústias, vários se desinteressam dos cursos. Outros almejam uma formação mais emancipadora, contestando os valores cultivados pelas elites nas quais alguns de seus colegas se espelham. Desejam experiências educacionais que transformem suas relações com o mundo circundante, buscando a superação do narcisismo, bem como referências para se tornarem administradores éticos e realizados.

Dessa forma, pode-se encontrar, acima de todas as diferenças ideológicas e circunstanciais, uma afinidade entre os jovens que participaram dos movimentos de 1968 e os estudantes de Administração de hoje. Essa afinidade reside sobretudo na recusa à repressão de Eros, apesar de todas as dificuldades impostas pelo viés instrumental do mundo do *management*.

Os questionamentos dos estudantes e a presença de tais “rebeldes” entre eles devem ser considerados com otimismo. Se, por um lado, o desinteresse e as frustrações sinalizam um grande desencantamento com os cursos e a profissão, por outro, a rebeldia representa um potencial de mudança e desafia-nos a buscar uma real humanização do ensino de Administração.